



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MÔNICA APARECIDA DE OLIVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso com os
funcionários do Centro Livre de Artes – CLA/GO.**

Brasília – DF
2011

MÔNICA APARECIDA DE OLIVEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso com os funcionários do Centro Livre de Artes – CLA/GO.

Monografia apresentado a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda

Brasília – DF

2011

Oliveira, Mônica Aparecida

Clima Organizacional: Um Estudo de Caso com os Funcionários do Centro Livre de Artes CLA/GO. / Mônica Aparecida de Oliveira – Brasília, 2011.

47 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Onofre Rodrigues de Miranda, Departamento de Administração.

MÔNICA APARECIDA DE OLIVEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso com os funcionários do Centro Livre de Artes – CLA/GO.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

MÔNICA APARECIDA DE OLIVEIRA

Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito”

Chico Xavier

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela dádiva da vida.

Agradeço a Deus, por me possibilitar a realização desta graduação.

Aos funcionários do Centro Livre de Artes, que de modo gentil colaboraram para a coleta de dados, possibilitando a confecção deste trabalho.

Ao Professor Dr. Onofre Rodrigues de Miranda, pela dedicação e segurança que me passou durante todas as fases do trabalho.

As minhas filhas Amanda e Cibele que por muitas vezes foram minha fonte de inspiração, quando desestimulava, pensava nelas e obtinha energia para prosseguir.

E em especial, ao meu marido Rogério, uma pessoa especial na minha vida que em nenhum momento mediu esforço para me ajudar que sempre me deu apoio em minhas decisões. Obrigada pela compreensão nos momentos que me encontrava exausta, pelo companheirismo, incentivo, dedicação, carinho, amor, por estar sempre ao meu lado me dando forças e, principalmente, pela constante paciência.

RESUMO

Trata-se de evidenciar a percepção que os funcionários do Centro Livre de Artes têm em relação ao clima organizacional existente, destacando o tipo de clima organizacional, se é positivo ou negativo. Mensurou o grau de satisfação dos funcionários e enfatizou os aspectos que mais proporcionam satisfação dentro da empresa. O método de pesquisa foi um estudo de caso, utilizando como instrumento para coleta de dados um questionário com perguntas fechadas. O total de participantes foi 36, dos quais a maioria afirmou que o clima é positivo e que está satisfeito. Concluiu-se que as variáveis que mais contribuem para um clima positivo são os cursos de capacitação, seguida pela comemoração do aniversariante do mês e a movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa. Dentre as variáveis que mais proporcionam satisfação foram apontadas o comprometimento dos funcionários com o trabalho e resultado do trabalho. Das variáveis que afetam o clima de forma negativa, mais da metade dos pesquisados apontou que é o ambiente físico da organização, a comunicação interna e o grau de motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Clima organizacional. Clima positivo e negativo. Grau de satisfação.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Dados Demográficos	24
Tabela 2 Clima Organizacional predominante e Satisfação	25
Tabela 3 Fatores Ambientais que influem na Satisfação	25
Tabela 4 Itens que contribuem de forma Positiva para a melhoria do clima organizacional	26
Tabela 5 Itens que contribuem de forma negativa para o clima organizacional	26
Tabela 6 Relação a chefia.....	27
Tabela 7 Remuneração, realização e comprometimento	28
Tabela 8 Quadro de funcionários e investimentos	29
Tabela 9 Importância do trabalho realizado	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Esquema para visualizar o Clima Organizacional	16
---	----

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO.....	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE QUADROS	vii
1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Formulação do problema	8
1.2 Objetivo Geral.....	9
1.3 Objetivos específicos deste trabalho	9
1.4 Justificativa	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Organização	11
2.2 Cultura Organizacional	12
2.3 Clima Organizacional.....	15
2.4 Clima <i>versus</i> Cultura Organizacional.....	16
2.5 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.6 Estudos sobre Clima Organizacional.....	19
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	22
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	22
3.2 Universo e Amostra de Pesquisa.....	22
3.3 Instrumento de Pesquisa	22
3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	23
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
ANEXOS	35

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a preocupação em investigar o clima organizacional tem despertado o interesse dos pesquisadores, principalmente pela possibilidade de resultados realizados indicarem uma possível relação direta entre a satisfação dos funcionários e a produtividade da organização.

O clima organizacional, para Luz (2003, p. 11), é definido como “uma atmosfera psicológica que envolve a empresa e seus colaboradores refletindo o estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, em um determinado momento”. Em uma visão mais geral, Chiavenato (1997, p. 603) conceitua clima organizacional como um “ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”. Já Luck (2010, p. 65) ressalta que o clima organizacional “corresponde a um humor de estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do seu caráter pode ser temporário e eventual”.

Como os conceitos de clima organizacional são intimamente ligados aos conceitos de cultura organizacional, alguns autores os interpretam como sinônimos. Embora para alguns teóricos ambos os fenômenos façam parte do mesmo conjunto de significados, alguns pesquisadores apresentam diferentes conotações. Chiavenato, por exemplo, (1997. p 602) ressalta que a cultura organizacional “repousa sobre um sistema de crenças, valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização”.

Lacombe (2005, p.236) afirma que o clima organizacional é influenciado pela cultura da empresa e denomina o primeiro como “reflexo da qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”. Seguindo o mesmo raciocínio que Chiavenato (1997), Lacombe (2005, p. 228) conceitua cultura organizacional como “um conjunto de crenças, costumes, sistema de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa”.

No que diz respeito a ambos os fenômenos (clima e cultura organizacional), Luck (2010, p. 62) aponta que a cultura organizacional tem caráter duradouro, denso, potente e sistemático na determinação de comportamentos, porém é o clima organizacional que é mais comumente estudado, tendo em vista a maior facilidade de observação. Nessa perspectiva, os conceitos de clima organizacional submergem os aspectos psicológicos e, geralmente, estão relacionados com a satisfação, percepção dos funcionários e com a cultura organizacional.

Os estudos sobre o clima organizacional surgiram a partir de uma pesquisa realizada em uma fábrica da *Western Electric Company*, por Elton Mayo e seus colaboradores. Esse estudo, conhecido como a experiência de *Hawthorne*, não tinha como finalidade analisar o clima da empresa, mas sim de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção. Logo nos primeiros resultados, os pesquisadores não encontraram correlação direta entre as variáveis investigadas, não apresentando comprovação do objetivo inicial; apenas a preponderância do fator psicológico ao fisiológico. Em outro momento, os pesquisadores mudaram o rumo da pesquisa e passaram a analisar os fatores sociais e de lideranças.

A experiência de *Hawthorne* deu origem a Teoria das Relações Humanas em oposição a Teoria Clássica da Administração. Chiavenato (1997) afirma que a Teoria Clássica da Administração considera a tecnologia e o método de trabalho como as mais importantes preocupações dos administradores, contrapondo-se à Teoria das Relações Humanas, que, em seu princípio base, defende a ideia de que as pessoas constituem as maiores preocupações das organizações, que as necessidades sociais do homem precisam ser satisfeitas para aumentar a produtividade da empresa.

Chiavenato (1997, p. 594) aponta que:

“a partir da experiência de *Hawthorne*, os pesquisadores passaram a dar ênfase ao clima psicológico do trabalho. As expectativas dos empregados, as suas necessidades psicológicas, a organização informal passaram a ser componentes principais de estudos da *Administração*”.

Chiavenato (2000) ressalta que é através da análise do clima organizacional interno que se percebe a relação existente entre os colaboradores e a empresa. Atualmente observa-se a percepção dos gestores para o fato de que elementos emocionais não-planejados e mesmo irracionais merecem mais atenção,

os empresários passaram a aceitar que os resultados da produção de uma organização estão relacionados à satisfação dos seus colaboradores e que o grau de contentamento dos colaboradores contribui positivamente e/ou negativamente para o desempenho das organizações. Assim, investir em um bom clima organizacional passou a ser um diferencial de competitividade.

Embora as pesquisas de clima organizacional não sejam uma proposta pronta e acabada de solução para os gargalos internos de uma empresa, tornaram-se uma ferramenta de grande valor para as organizações. Apesar de simples em sua essência, a tarefa de analisar o clima organizacional é bastante complexa, pois pretende investigar não só a abstração, como também variáveis percebidas de forma diferente pelas pessoas que trabalham em um mesmo ambiente.

O clima organizacional retrata o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais Johann (2004, p. 65) destaca: “o próprio trabalho, a empresa; aos colegas de trabalho; às condições de trabalho; relação chefe/subordinado ao salário; e o reconhecimento (ou falta dele) por sua chefia”.

Chiavenato (1997.p. 603) aponta que o clima organizacional “é o resultado de diversas variáveis relacionadas aos aspectos formais e informais da organização como: procedimentos de trabalho; regras e normas; relações interpessoais dentre outros.

O clima organizacional é o indicador de satisfação dos componentes de uma organização em relação a distintos aspectos de sua cultura. E a análise do clima organizacional funciona como uma espécie de termômetro, no qual são descritas e avaliadas as percepções dos envolvidos no processo de apreciação. Segundo Johann (2004, p. 65), “através das análises de clima organizacional é possível ter uma visão geral do estado emocional do ambiente, possibilitando, assim, o ajuste das necessidades individuais e coletivas aos da organização”.

1.1 Formulação do problema

A formulação do problema de pesquisa para Rudio (2001, p. 94) “consiste em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade, com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características”. Um problema no contexto científico pode ser definido como um assunto não resolvido, que, para solucioná-lo, buscam-se respostas através de pesquisa.

Zanella (2006, p. 20) ressalta que pesquisa “é a atividade básica da ciência e tem como finalidade descobrir respostas para as indagações do homem. Tem, portanto, a finalidade de solucionar problemas teóricos e práticos”. De acordo com Minayo (1993, p.17) pesquisa “é a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade; é uma atividade e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”.

O cenário atual sugere que as organizações precisam investir na qualidade de vida dos funcionários e que o simples fato de orientá-los a executar suas tarefas não é suficiente para os gestores, visto que os colaboradores precisam ser instigados a buscar um diferencial frente aos concorrentes. As organizações, por sua vez, para se manterem em um mercado altamente competitivo, devem buscar um entendimento das necessidades dos seus colaboradores para conseguirem o máximo de produtividade.

Entre as ferramentas que as organizações dispõem para obter informações arroladas às percepções dos funcionários em relação à empresa estão as pesquisas de clima organizacional. Através deste tipo de investigação é possível averiguar quesitos relacionados à motivação, à comunicação, à satisfação do colaborador, entre outros. No entanto, uma simples pesquisa não é suficiente; as informações coletadas devem ser analisadas para agregar resultados à empresa. Os benefícios apresentados por uma pesquisa de clima organizacional são vários. Tais benefícios permitem a possibilidade de: ajustar a necessidade dos colaboradores aos da organização; reduzir os conflitos entre os envolvidos nos processos produtivos; maximizar os lucros da empresa.

Embasado nas variáveis de clima organizacional apresentadas por Johann (2004), em que esse autor afirma que as variáveis (trabalho, empresa, colegas de trabalho, condições de trabalho, relacionamento com as chefias,

reconhecimento) convêm como alicerce para analisar o clima organizacional de uma empresa, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: ***Que percepção os funcionários do Centro livre de Artes - CLA/GO têm em relação ao clima organizacional existente?***

1.2 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa visa identificar a percepção que os funcionários do Centro livre de Artes - CLA/GO têm em relação ao clima Organizacional existente.

1.3 Objetivos específicos deste trabalho

Como objetivos específicos, são estes os propósitos:

- a) Investigar quais variáveis influenciam para um clima positivo ou negativo na Instituição;
- b) Identificar os aspectos que denotam satisfação aos funcionários; e
- c) Sugerir uma proposta de intervenção a partir dos resultados.

1.4 Justificativa

As organizações precisam conhecer o clima organizacional existente, visto ser de fundamental importância para os gestores saber o que seus colaboradores pensam a respeito da empresa. A necessidade de entender essas percepções é destacada por Paulino e Bezerra (2005). Ambos os autores ressaltam que a grande maioria das pessoas passa a maior parte do tempo executando as tarefas da empresa, que precisam ser realizadas com qualidade, acima de tudo.

Ademais, no que concerne à literatura sobre clima organizacional e de acordo com Lacombe (2005, p. 236), o fenômeno clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelos colaboradores da empresa, sendo fortemente influenciado pela cultura organizacional. Maximiano (2000, p.107), por sua vez, ressalta que o “clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afetam

de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. O cenário atual apresenta grandes desafios diariamente para as organizações. Maximiano (2006, p. 172) aponta que os desafios surgem através das seguintes variáveis:

- Alterações no grau das atividades ou mudanças no ambiente, exigindo maior velocidade de resposta a novos concorrentes ou a evolução tecnológica.
- Pressões por aumento de eficiência e redução de custos, trazendo a necessidade de diminuir o número de níveis hierárquicos e fazer nova divisão de trabalho.
- Mudanças na composição, idade e experiência da força de trabalho.
- Redefinição da missão e da estratégia, o que torna necessário alterar o modelo de departamentalização.

Esses fatores forçam as organizações a serem cada vez mais dinâmicas, pois se relacionam diretamente ao acirramento da concorrência. Maximiano (2006) ainda ressalta que as organizações dependem de pessoas para atingir seus objetivos; e para ela se desenvolver é necessária uma combinação através da cooperação de cada membro da empresa, o que evidencia a importância de um ambiente de trabalho favorável. Paulino e Bezerra (2005, p. 34) ressaltam que um “clima favorável propicia a satisfação dos colaboradores e afeta positivamente suas atitudes. No entanto, quando o clima é desfavorável, as pessoas ficam desmotivadas, com autoestima baixa e, conseqüentemente, apresentam frustrações em suas atividades”.

É necessário basear-se em percepções dos colaboradores acerca de determinados fatores que compõem o ambiente interno da organização a fim de caracterizar um clima organizacional, para poder, enfim, avaliar se há um clima positivo ou negativo. Dentre vários fatores que compõem esse fenômeno, Johann (2004, p.65) destaca: o próprio trabalho, a empresa, os colegas de trabalho, as condições de trabalho, a relação chefe/subordinado, o salário e o reconhecimento (ou falta dele) por parte das chefias.

Chiavenato (1997) aponta que fatores ligados à cultura também determinam o tipo de clima, como por exemplo, os aspectos formais (regras e normas) e informais (relações interpessoais de colegas de trabalho fora do ambiente organizacional).

Silva (1994) ressalta a importância de conhecer o clima organizacional, já que proporciona uma visão do estado da organização e de suas relações com outras variáveis organizacionais e individuais, o que possibilita ajustar as necessidades

entre as suas dimensões, tornando mais provável a execução das metas de trabalho.

O presente estudo se justifica partindo da premissa de que pesquisas de clima organizacional podem promover melhorias no ambiente de trabalho, assim como podem identificar as possíveis vulnerabilidades na gestão de pessoas, determinando o grau de satisfação dos colaboradores, minimizando os conflitos existentes, e, a partir dos resultados obtidos, oferecer à organização a possibilidade de adotar medidas que visam o alcance dos objetivos das organizações alinhados aos objetivos dos colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização

Antes de explanar sobre clima organizacional, faz-se necessário conceituar o termo organização e cultura organizacional, uma vez que clima e cultura organizacional fazem parte do mesmo conjunto de significados e, geralmente, são interpretados como sinônimos por alguns autores; há, no entanto, diferentes conotações.

Uma organização é o modo como se constitui um sistema organizacional. Maximiano (1992) assegura que uma organização é a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Chiavenato (1997, p.601) ressalta que uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes com a finalidade de efetuar transações com o ambiente.

Lacombe (2005, p.8) conceitua organização como um “grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”. O autor ainda pontua que não há organização sem objetivos comuns.

Para Morgan (1996), as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada. Esse autor ainda afirma que a “estrutura organizacional, regras, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa”.

De acordo com Montana (2003, p. 170), organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa. A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma. Montana (2003) ressalta que, na Administração, a organização tem dois sentidos: primeiro, a combinação de esforços individuais, que tem por finalidade realizar propósitos coletivos; segundo, o modo como foi estruturado e dividido o trabalho.

Na tentativa de buscar a melhor resposta para conceituar o termo organização, nota-se um consenso entre as teorias apresentadas pelos autores, Maximiano (1992), Lacombe (2005), Morgan (2003) e Montana (2003). De uma maneira geral, os autores asseguram que organização é a reunião de recursos, organizados sistematicamente, cujas atividades, embora praticadas individualmente, deverão ter propósitos coletivos.

Chiavenato (1997) ressalta que “da mesma forma que todo povo tem sua cultura, as organizações também têm sua cultura”. Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 371) afirmam que “no cerne de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização”. Essas normas e crenças moldam a maneira como os funcionários percebem e reagem dentro da organização. De acordo com Chiavenato (1997, p. 602), “dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes”.

2.2 Cultura Organizacional

Barbosa (2002) afirma que o interesse pelos assuntos culturais da administração não é atual, embora esse tema só tenha começado a tomar vulto nas duas últimas décadas. A autora aponta que, ainda de forma periférica, na primeira metade do Século XX, a literatura teórica da Administração registra alguns autores que mencionaram a importância ou se preocuparam com a influência de aspectos culturais na gestão dos recursos humanos e materiais.

No começo da década de 60, o termo cultura organizacional começa a ser usado, porém, antes do final desta mesma década, ele já tinha desaparecido. O interesse por esse fenômeno reaparece com força total no início da década de 80 e,

nesse período, se consagrou no âmbito acadêmico da administração (BARBOSA, 2002).

Os conceitos de cultura organizacional, de acordo com Barbosa (2002), foram identificados em três momentos diferentes. Aconteceu primeiramente na década de 60, sendo caracterizado como um movimento de desenvolvimento organizacional; em um segundo momento, já na década de 80, o fenômeno ganhou um novo conceito a partir da visão japonesa de ver as organizações, cuja percepção ressalta a importância da cultura para o universo organizacional; por fim, há o terceiro período, caracterizado pela inclusão do conceito de cultura organizacional como um ativo intangível das organizações.

Conforme Dias (2003), as evoluções ou mudanças da cultura organizacional ocorrem, de modo geral, em dois estágios: no primeiro, as mudanças iniciais são brandas, passando por processos de adequações gradativos, muitas vezes imperceptíveis para seus participantes; no segundo estágio, as mudanças acontecem de forma inversa às primeiras; elas não ocorrem intencionalmente, devido à precipitação da ruptura; assim, as empresas são forçadas a se adequarem a outras realidades. Essas mudanças nem sempre são previsíveis e um exemplo deste segundo tipo de mudança forçada seria o avanço da tecnologia.

Devido à globalização, a cultura organizacional deve se adaptar às modificações ocorridas em seu entorno. Sendo assim, percebe-se que essas mudanças são necessárias devido à competitividade das empresas, o que representa para os gestores a sua própria permanência no mercado. O fenômeno cultura organizacional é multidisciplinar e suas hipóteses foram constituídas através de várias áreas de conhecimento, como a Antropologia, a Psicologia Social e a Administração.

Na abordagem antropológica, Dias (2003) a define como um sistema de ações, valores e crenças compartilhadas, que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. O autor ainda ressalta que a empresa, ao ser criada, não tem uma cultura, já que esta é adquirida gradativamente, através de um processo contínuo de interação de um grupo específico de indivíduos.

A Antropologia defende a ideia de que a cultura organizacional é revestida de ferramentas, implementos, utensílios, vestimentas, arquitetura, costumes institucionais, crenças, valores e etc. Partindo desta pressuposição antropológica, nota-se que é possível identificar a cultura organizacional através de aspectos

materiais, como o espaço físico das empresas e não somente o comportamento de seus colaboradores, como acontece na cultura social. Dias (2003) afirma que, embora a parte física faça parte de sua cultura, os elementos intangíveis se sobressaem.

Lacombe (2005 p. 228) conceitua cultura organizacional como “um conjunto de crenças, costumes, sistema de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa”.

De um lado, Santos (2006 p. 20) assegura que a cultura organizacional é “uma espécie de personalidade coletiva que é elaborada e reelaborada ao longo do tempo, por meio da interação continuada das pessoas que atuam na mesma organização”. Santos (2006) ainda ressalta que a empresa só consegue atribuir identidade aos seus membros através da consolidação de sua cultura. Por outro lado, Luck (2010, p. 71) resume o conceito de cultura como sendo:

“um conjunto de pressuposições básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar, sentir em relação a esses problemas”...

Dias (2003, p.58) ressalta que estudos realizados apontam que só é possível formar uma cultura organizacional se todos os envolvidos tiverem o mesmo objetivo. Com base nas teorias apresentadas anteriormente, pode-se dizer que a cultura organizacional é um conjunto de opiniões, paradigmas, intenções, crenças, metas e valores que são compartilhados pelos colaboradores da empresa. No entanto, só pode ser de fato considerada cultura organizacional quando os costumes, as tradições e a jeito de fazer as “coisas” dão certo. Todos esses sentimentos deverão ser compartilhados entre seus membros, que se fazem presentes, ora com mais intensidade, ora com menos, nos ambientes de uma organização. Quando esse conjunto trabalha em sintonia é que nasce a cultura de uma Empresa.

2.3 Clima Organizacional

Conceituar clima organizacional é uma tarefa bastante complexa, pois envolve diversas variáveis de difícil mensuração. São poucas as publicações que se referem exclusivamente a este campo de pesquisa. A maioria das referências traz um conceito de clima associado ao tema cultura organizacional ou à motivação de trabalhadores ressaltando apenas pequenas considerações ao tema clima organizacional (PAULINO;BEZERRA, 2005, p. 36). Esses mesmos autores apontam que os conceitos de clima organizacional estão sempre associados à satisfação e à percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, às condições de trabalho, às variáveis que interferem no desempenho das atividades, entre outros.

Chiavenato (1994, p. 523) assegura que:

Clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Afirma que todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que somente influenciam o comportamento quando provocados. A provocação ou não desses motivos depende da situação real ou do ambiente tal como é percebido. As propriedades do ambiente envolvem cada indivíduo e serve para estimular ou provocar certos motivos. Mudanças do ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

Ainda de acordo com Chiavenato (1994, p. 524), uma vez criado, o “clima organizacional passa a provocar poderosa influência sobre a motivação e sobre o desempenho e a satisfação no cargo”. O nível de sucesso ou insucesso empresarial pode influenciar o clima organizacional. Este esquema é apresentado no Quadro 1, abaixo representado.

Variáveis de Entrada	Saídas Intermediárias	Saídas Finais
Fatores determinantes do Clima Organizacional	Variáveis dependentes intermediárias	Variáveis dependentes finais
*Condições econômicas *Estilo de liderança *Estilo organizacional *Características dos participantes *Estágio da vida da empresa	*Nível de motivação *Estimulação de motivos específicos *Satisfação *Métodos de trabalho *Nível de absenteísmo	Empresa bem sucedida 

	*produtividade no trabalho	Empresa mal-sucedida

Quadro 1 Esquema para visualizar o Clima Organizacional

Fonte: DuBrin (apud CHIAVENATO, 1994).

O clima organizacional, para Luz (2003, p. 11), é definido como “uma atmosfera psicológica que envolve a empresa e seus colaboradores, refletindo o estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, em um determinado momento”. Esse autor registra ainda que o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho e influencia profundamente a produtividade dos colaboradores.

Luck (2010) conceitua o clima organizacional como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como as crenças, as ideologias e os pensamentos. A autora ressalta que essas percepções são decorrentes dos elementos culturais, como os valores, as políticas, as tradições, os estilos gerenciais, os comportamentos, as expressões dos indivíduos envolvidos no processo, sendo também resultantes do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. Ribeiro (2006, s./n.) conceitua clima organizacional como uma “ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis”.

Diante de tantas tentativas de explicar o que é clima organizacional, nota-se um consenso entre os pesquisadores de que a conceituação do fenômeno refere-se à percepção coletiva que os colaboradores têm em relação ao ambiente de trabalho. Em suma, o clima organizacional pode ser entendido como o resultado de cada cultura adotada pelas organizações.

2.4 Clima *versus* Cultura Organizacional

Embora apresentem diferentes conotações, as teorias levantadas sobre o clima e cultura organizacional, geralmente, são interpretados como sinônimos. Os conceitos de clima estão intimamente ligados aos conceitos de cultura organizacional. Ambos os fenômenos são associados por estarem inseridos

determinados aspectos de um no outro, de tal modo que se percebem fatores do clima na cultura e vice-versa. Essa aproximação é apontada por Lempek (2003) ao indicar que o clima organizacional traduz a dinâmica cultural e que a temperatura desse clima corresponde a uma fotografia da cultura organizacional.

Há, ainda, autores que utilizam um conceito para explicar o outro, como por exemplo, Paulino e Bezerra (2005) ao salientar que a cultura e o clima organizacional significam o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. Johann (2004) ressalta que o clima é resultado da cultura organizacional. Luz (2003) segue o mesmo raciocínio e afirma que o clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos.

Vázquez (1996, p.36), embora considere a grande proximidade entre os conceitos, assegura que:

“a cultura poderia determinar o clima na medida em que este seria gerado pelo impacto daquela sobre o ambiente do trabalho, por sua vez, o clima teria a potencialidade de viabilizar uma ciência integrada da conduta organizacional, possibilitando não apenas a interpretação da situação, mas também apoiando as intervenções”.

De acordo com Melo (s.d), cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e normas partilhados pelos colaboradores de uma organização e que afetam seus comportamentos e atitudes. Já o clima organizacional, para esse mesmo autor, é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam em relação ao seu ambiente de trabalho.

No que diz respeito a ambos os fenômenos (clima e cultura organizacional), Luck (2010, p. 62) aponta que a cultura organizacional tem caráter duradouro, denso, potente e sistemático na determinação de comportamentos. Assim, a cultura seria um construto de maior profundez e alcance que o clima. Pressupõe-se, então, que a cultura é algo radicado, mais denso, enquanto que a clima é algo momentâneo.

O foco deste trabalho é o clima organizacional e será apresentado a seguir:

2.5 ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Freitas (2009), é muito arriscado determinar com exatidão a data em que tal fenômeno surgiu, pois nenhum deles se constitui sem um referencial anterior. Um tema novo nunca é totalmente novo; ele tem sempre um passado, ainda que discreto e modesto. No entanto, os primeiros registros feitos sobre estudos do clima organizacional surgiram no final da década de 20, com o nascimento das Teorias das Relações Humanas, denominada Escola Humanística da Administração.

Passadas décadas, pesquisadores desenvolveram diferentes instrumentos usados para conhecer o clima organizacional. Existem tantas ferramentas para se medir o clima organizacional, quanto dimensões relacionadas a este fenômeno, não existindo um instrumento único que seja aplicável a todas as organizações (HERNANDEZ; MELO. 2003; p. 16).

Para Bispo (2006), os principais modelos existentes para a pesquisa de clima organizacional são dois: o Modelo de Litwin e Stringer, que propõe a análise de nove fatores, dentre eles a responsabilidade, recompensa, padrões, conflito desafios etc; e o Modelo de Kolb, que utiliza uma escala de sete fatores, analisando o calor e apoio, liderança, conformismo, responsabilidade, além da recompensa e padrões vistos anteriormente no outro modelo.

Bispo (2006, p. 261) ainda ressalta que existem outros modelos que constituem também importantes estudos sobre clima organizacional, dentre alguns estão:

Modelo de Coda – desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança.

Modelo de Kozlowski - criado a partir de estudos da Psicologia aplicada, este modelo é mais específico, avaliando a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

Modelo de Levering – criado para avaliar a correlação entre desempenho econômico das empresas e o nível de satisfação do empregados.

O estudo sobre o clima organizacional serve para mapear o ambiente interno por meio dos resultados e focaliza efetivamente aos principais problemas a fim de melhorar o ambiente de trabalho. Luz (2003) afirma que várias expressões são usadas para denominar o tipo de clima existente, dentre alguns estão: clima positivo, negativo, neutro, clima de harmonia etc. No entanto, salienta que o mais

importante não é denominá-lo, mas sim saber a ideia que se tem a respeito do Clima da organização.

Silva (1994) ressalta a importância de conhecer o clima organizacional, pois proporciona uma visão do estado da organização e de suas relações com outras variáveis organizacionais e individuais; esse conhecimento possibilita ajustar as necessidades entre as suas dimensões, tornando mais provável a execução das metas de trabalho”. Silva (1994) ainda assevera que o clima organizacional tem impactos nos processos de tomadas de decisões, solução de problemas, manejo de conflitos, atitudes e satisfação.

De acordo com Hernandez e Melo (2003) um clima positivo é estabelecido quando predominam atitudes positivas (alegrias, confiança, dedicação, satisfação e motivação) no ambiente de trabalho; já um clima negativo, para esse autor, se dá quando variáveis organizacionais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando discórdias, tensões, desunião, rivalidade e desinteresse. Se a Organização apresenta intensidade deste sinais, há indícios de que o clima é negativo.

Johann (2004) assegura que as pesquisas de Clima Organizacional são usadas para mensurar as ações através de métodos que possam respaldar ao máximo a atuação das organizações e que tais pesquisas podem ser voltadas tanto para os clientes quanto para os funcionários. A seguir, são apresentados estudos sobre clima organizacional.

2.6 Estudos sobre Clima Organizacional

Conforme apresentado anteriormente, há várias ferramentas para a análise do clima organizacional de uma empresa. Por exemplo, Bispo (2006) além de apresentar em seu trabalho os modelos Litwin e Stringer, Kolb e Roberto Sbragia, métodos mais difundidos para analisar o clima de uma organização, o autor ainda apresenta um método utilizado para analisar o clima organizacional. O estudo teve como objetivo apresentar um modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a uma empresa de qualquer natureza, seja pública ou privada. O modelo proposto leva em consideração: evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional.

Este modelo foi elaborado após terem sido realizadas pesquisas tanto em literatura pertinente como em empresas que já foram objeto desta atividade, além de profissionais da área de Recursos Humanos, Assistência Social e Assistência Médico-Hospitalar que já tiveram experiência com o levantamento e a análise do clima organizacional em empresas. O diferencial deste modelo de ferramenta gerencial é levar em consideração aspectos de várias áreas, que, na maioria das vezes, são aspectos relevantes, diferentemente dos modelos apresentados por outros autores. Também a existência da possibilidade de qualquer empresa, seja de pequeno ou grande porte, poder utilizá-lo.

O propósito da análise das pesquisas organizacionais no geral está voltado para a satisfação dos colaboradores, Paulino e Bezerra (2005) realizaram um estudo com o intuito de verificar o grau de satisfação dos funcionários com relação ao clima existente na empresa CASSI/RN. Avaliou-se a qualidade do clima organizacional da empresa, diagnosticou-se o clima interno e mensurou-se o grau de satisfação dos funcionários. Os autores observaram aspectos que influenciavam o clima de forma positiva ou negativa na opinião dos colaboradores e concluíram que o clima existente na empresa era favorável, com aceitação de mais de 70% dos colaboradores pesquisados.

Um Clima favorável propicia a satisfação das necessidades do indivíduo e afeta positivamente suas atitudes, despertando sua criatividade, seu desejo de inovar e, acima de tudo, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho. Entretanto, quando o clima predominante na organização é desfavorável, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com a auto-estima baixa e, principalmente, apresentam frustrações em suas atividades (PAULINO; BEZERRA, 2005).

Hernandez e Melo (2003) realizaram uma pesquisa na qual investigaram a relação entre o Clima Organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. No estudo desenvolvido, os autores diferenciam entre os construtos de cultura e clima organizacional, que geralmente são definidos como sinônimos. Ressaltaram a importância da avaliação do clima organizacional. Os autores registraram a existência de um cenário altamente competitivo, em que os meios para se alcançar os objetivos são cada vez mais acessíveis, como por exemplo, o acesso a tecnologias e a financiamentos de créditos, assim como salientaram a importância que as pessoas têm. Através desta ótica é possível

verificar que o diferencial está no conhecimento das pessoas e não em recursos materiais. Os autores concluíram através dos resultados obtidos que os funcionários estavam insatisfeitos com relação ao clima predominante no ambiente.

Hernandez e Melo (2003) asseguraram que um clima considerado positivo influencia na satisfação dos seus colaboradores; apontaram ainda já perceberem os empreendedores que o diferencial de produtividade está nas pessoas; por fim, registraram estarem se tornando cada vez mais comum pesquisas de Clima Organizacional. A análise do clima organizacional possibilita ajustar as necessidades do empregado ao da empresa e torna mais provável o cumprimento das metas planejadas. Os autores propõem que as pesquisas de clima organizacional sejam vistas como uma estratégia da organização.

Um estudo de caso feito por Mendes e Tamayo (2001) verificou as relações entre valores organizacionais e as vivências de prazer-sofrimento no trabalho. Neste estudo os autores se propuseram a estudar as possíveis relações entre valores organizacionais e prazer-sofrimento de uma empresa de uma organização. Para conseguir alcançar os seus objetivos, utilizaram o modelo teórico valores organizacionais proposto por Mendes e Tamayo (1996), delimitados a partir das dimensões: Dimensão da autonomia e da conservação; Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária; e Dimensão da harmonia e do domínio. Essas dimensões permitem a compreensão dos valores organizacionais, estando dispostas em uma hierarquia.

Os estudos sobre prazer-sofrimento relacionados aos valores das organizações vêm sendo difundidos desde a década de 90. Os valores de uma organização norteiam as ações de seus colaboradores, por isso é um elemento essencial para conhecer a Cultura organizacional.

A proposta de analisar o prazer-sofrimento dos funcionários é estratégica para a organização, já que identificar sinais de prazer e/ou sofrimento a partir do comportamento é um adicional essencial para a competitividade das Organizações. Mendes e Tamayo ressaltam que é importante investigar as variáveis prazer e sofrimento de uma organização porque elas estão correlacionadas com quatro pólos dos valores organizacionais: a autonomia, a estrutura igualitária, a harmonia e o domínio.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção que os funcionários do Centro livre de Artes - CLA/GO têm em relação ao clima Organizacional existente. Para a realização deste estudo optou-se por fazer uma pesquisa do tipo quantitativa. Zanella (2006, p. 89) ressalta que “o método quantitativo se preocupa com a representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. De acordo com a mesma autora, esse método é adequado para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

3.2 Universo e Amostra de Pesquisa

De acordo com Vergara (1998, p.48) “ universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que serão objetos de estudo”.

A amostra deste estudo foi constituído 36 funcionários do Centro Livre de Artes do turno vespertino. Uma instituição pertencente à Secretaria Municipal de Cultura de Goiânia, fundada em 4 de setembro de 1975, com o objetivo de atender às necessidades artísticas das classes menos favorecidas economicamente. Hoje, localiza-se na Rua 1, n 605, no Setor Oeste, em Goiânia. Suas atividades abrangem diversas modalidades artísticas, como música, artes plásticas, artes cênicas e oficinas integradas.

3.3 Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário (anexo) baseado no modelo usado por Paulino e Bezerra (2006). Um questionário estruturado com perguntas fechadas, que para Matias-Pereira (s. d, p. 58) são perguntas em que as respostas são restritas, como por exemplo sim ou não, ou ainda de múltiplas escolhas, em que há uma série de respostas possíveis. Zanella (2006, p. 109) pontua que:

O questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas (perfil socioeconômico, como renda, idade, escolaridade, profissão e outras), comportamentais (padrão de consumo, de comportamento social, econômico, pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância).

As perguntas feitas foram baseadas nas variáveis de clima organizacional apresentadas por Johann (2004), em que o autor afirma que as variáveis (trabalho, empresa, colegas de trabalho, condições oferecidas, relacionamento interpessoal, entre outras), servem de base para analisar o clima existente na organização.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Procedimento de pesquisa para Matias-Pereira (s./d.,p. 29) é uma técnica de investigação específica através da qual o pesquisador reúne e ordena os dados antes de submetê-los a operações lógicas ou estatísticas. Ainda segundo esse mesmo autor, são técnicas de pesquisas: realização de entrevista, aplicação de questionários, análise documental, entre outros. Santos (2001, p. 74) aponta que “coletar dados é juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.” O instrumento utilizado nesta pesquisa para coletar os dados foi um questionário composto por perguntas fechadas. A aplicação do questionário aconteceu entre os dias 12 e 30 de agosto. No primeiro momento os questionários foram entregues pessoalmente para alguns funcionários e devolvidos posteriormente. Em outro momento as respostas foram obtidas presencialmente.

Junto ao questionário foi entregue um documento descrevendo o objetivo final da pesquisa, ressaltando a importância de os entrevistados responderem com o máximo de sinceridade.

Passada a fase de aplicação dos questionários, o próximo passo foi a tabulação de dados feita através do programa *Excel* da *Microsoft Office* versão 7.0. Com o objetivo de apresentar informações resumidas dos dados obtidos no total de elementos da amostra, foi realizada uma análise descritiva das informações coletadas, apresentados em forma de gráficos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Paulino e Bezerra (2006), “é de fundamental importância pesquisar o perfil da população para que se possa observar a percepção de pessoas que tenham condições de emitir opiniões confiáveis.”

Os dados demográficos da amostra de participantes estão dispostos na Tabela 1. Participaram, ao todo, 36 funcionários, dos quais mais de 80% são do sexo feminino, e os homens correspondem aproximadamente 20%. Somente 2,78% dos entrevistados são jovens, têm entre (19 e 29 anos). Mais de 13% têm entre (30 e 40 anos). Os 83,33% são representados por funcionários que têm mais de 40 anos. Sendo que 41,67% têm entre (41 e 50 anos) e 41,67% mais de 51 anos. Quase a metade dos entrevistados, são solteiros, representam 47,22%, cerca de 30% são casados, aproximadamente 17% são divorciados e pouco mais de 5% são viúvos. Foi constatado que aproximadamente 80% têm pós-graduação, inclusive alguns relataram verbalmente que possuem mestrado e alguns doutorados. Somente 8,33% têm só o ensino médio. Mais de 75% têm acima de 15 anos de trabalho, em torno de 11% tem entre 10 e 15 anos e, apenas 8,33% tem menos de 5 anos de serviço na Instituição.

Tabela 1 Dados Demográficos

VARIÁVEIS	(f)	(%)
SEXO		
Masculino	7	19,44
Feminino	29	80,56
Total	36	100,00
FAIXA ETÁRIA		
19 a 29	1	2,78
30 a 40	5	13,89
41 a 50	15	41,67
Mais de 51	15	41,67
Total	36	100,00
ESTADO CIVIL		
Solteiro	17	47,22
Casado	11	30,56
Divorciado	6	2
Viúvo	2	5,56
Total	36	100,00
ESCOLARIDADE		
Fundamental		0,00
Médio	3	8,33
Superior	5	13,89
Pós-graduado	28	77,78
Total	36	100,00

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Através dos dados apresentados na Tabela 2 é possível perceber que o clima predominante na organização é positivo, mais de 70% afirmaram isso. Para

Hernandez e Melo (2003) um clima positivo é quando predominam atitudes positivas (alegrias, confiança, dedicação, satisfação e motivação) no ambiente de trabalho. Em torno de 5% dos entrevistados afirmaram que o clima é negativo, para esses mesmo autores um clima organizacional é considerado negativo quando há discórdias, tensões, desunião, rivalidade, desinteresse dentre outros, e pouco mais de 8% disseram que o clima existente é neutro. Pesquisar o grau de satisfação dos funcionários é visto como um fator positivo para a empresa, pois os resultados indicam o que sentem seus colaboradores. Dos 36 entrevistados, a maioria está satisfeita, a Tabela 2 apresenta que 66,67% estão satisfeitos com o clima organizacional existente, pouco mais de 5% estão insatisfeitos e 27,78% são indiferentes, ou seja, não acham que é positivo e nem negativo.

Tabela 2 Clima Organizacional predominante e Satisfação

CLIMA	(f)	(%)	SATISFAÇÃO	(f)	(%)
Positivo	26	72,22	Satisfeito	24	66,67
Negativo	2	5,56	Insatisfeito	2	5,56
Neutro	8	8,22	Indiferente	10	27,78
Total	36	100,00	Total	36	100,00

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Através da tabela 3 é possível verificar que em torno de 27% apontaram que o comprometimento dos funcionários com o trabalho os deixa satisfeito. 41,67% afirmaram que o que mais dá satisfação é o resultado do trabalho. Em torno de 8% disseram ser a motivação recebida e 22,22% afirmaram ser outros aspectos que lhes dão satisfação.

Tabela 3 Fatores Ambientais que influem na Satisfação

FATORES	(f)	(%)
Comprometimento dos funcionários com o trabalho	10	27,78
O resultado do seu trabalho	15	41,67
Motivação	3	8,33
Outros	8	22,22
Total	36	100,00

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Silva (1994) ressalta a importância de conhecer o clima organizacional, pois proporciona uma visão do estado da organização e de suas relações com

outras variáveis organizacionais e individuais. Possibilita ajustar as necessidades entre as duas dimensões: empregado e empregador.

Ao serem questionados sobre as variáveis que contribuem de forma positiva para o clima organizacional, os resultados (Tabela 4) indicaram que 55,56% apontaram o Treinamento/capacitação que recebem. 25% disseram ser a comemoração do aniversariante do mês, 13,89% afirmou que a é movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa e cerca de 2% apontaram serem outros motivos que deixa o clima agradável.

Tabela 4 Itens que contribuem de forma Positiva para a melhoria do clima organizacional

ITENS	(f)	(%)
Implantação do programa QVT	0	0,00
Realização do almoço coletivo	0	0,00
Movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa	5	13,89
Treinamento/capacitação	20	55,56
Conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades	9	25,00
Comemoração do aniversariante do mês		
Outros	2	5,56
Total	36	100%

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Já o que mais afeta o clima e o faz ficar negativo (tabela 5), mais da metade 55,56% asseguraram que é o ambiente físico da organização, 27,78% afirmaram ser a comunicação interna e o grau de motivação dos funcionários, 8,33% pontuou que é a estrutura organizacional e o restante apontaram outros motivos.

Tabela 5 Itens que contribuem de forma negativa para o clima organizacional

ITENS	(f)	(%)
A comunicação interna	5	13,89%
A estrutura organizacional da empresa	3	8,33%
A forma de distribuição das atividades	0	0,00%
O grau de motivação dos funcionários	5	13,89%
As reclamações efetuadas pelos usuários	0	0,00%
A faixa salarial	0	0,00%
Ambiente físico da organização	20	55,56%
Outros	3	8,33%
Total	36	100,00%

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Em relação à chefia, 30,56% concordam plenamente que a mesma reconhece um trabalho bem feito. 27,78% disseram concordar em parte, 19,44% são

indiferentes 11,11% discordam em parte e 11,11% afirmaram que a chefia não reconhece. Questionados se a chefia sabe tomar decisão na hora certa, 38,89% disseram que concordam plenamente, 33,33% concorda em parte, Pouco mais de 16% discordam em parte e 11,11% pontuaram que a chefia não sabe tomar decisão na hora certa. Mais da metade, 69,44% concordam plenamente que a chefia ajuda quando necessário, em torno de 16,67% concordam em parte, 8,33% discordam em parte e 5,56% discordam plenamente.

Tabela 6 Relação a chefia

a) Meu chefe reconhece um trabalho bem feito	(f)	%
1. Discordo plenamente	4	11,11%
2. Discordo em parte	4	11,11%
3. Não concordo e nem discordo	7	19,44%
4. Concordo em parte	10	27,78%
5. Concordo plenamente	11	30,56%
Total	36	100,00%
b) Meu chefe sabe decidir quando necessário	(f)	%
1. Discordo plenamente	4	11,11%
2. Discordo em parte	6	16,67%
3. Não concordo e nem discordo	0	0,00%
4. Concordo em parte	12	33,33%
5. Concordo plenamente	14	38,89%
Total	36	100,00%
c) Meu chefe ajuda quando necessário	(f)	%
1. Discordo plenamente	2	5,56%
2. Discordo em parte	3	8,33%
3. Não concordo e nem discordo	0	0,00%
4. Concordo em parte	6	16,67%
5. Concordo plenamente	25	69,44%
Total	36	100,00%

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Em relação à remuneração (tabela 7) 13,89% concordam plenamente que o que recebem é justo, 41,67% concordam em parte, 13,89%, não concordam e nem concordam, 16,67% discordam em parte e 13,89% discordam plenamente. Questionados se o trabalho feito no Centro Livre de Artes os realiza 77,78% afirmaram que concordam plenamente, 16,67% asseguraram que concordam em parte e 5,56% discordam em parte. Em torno de 83,33% concordaram plenamente que são comprometidos com o trabalho, 16,67 discordam em parte.

Tabela 7 Remuneração, realização e comprometimento

a) A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo	(f)	(%)
1. Discordo plenamente	5	13,89%
2. Discordo em parte	6	16,67%
3. Não concordo e nem discordo	5	13,89%
4. Concordo em parte	15	41,67%
5. Concordo plenamente	5	13,89%
Total	36	100,00%
b) Eu me realizo com o trabalho que executo	(f)	%
1. Discordo plenamente	0	0,00%
2. Discordo em parte	2	5,56%
3. Não concordo e nem discordo	0	0,00%
4. Concordo em parte	6	16,67%
5. Concordo plenamente	28	77,78%
Total	36	100,00%
c) Sou comprometido (a) com o trabalho que executo	(f)	%
1. Discordo plenamente	0	0,00%
2. Discordo em parte	0	0,00%
3. Não concordo e nem discordo	0	0,00%
4. Concordo em parte	6	16,67%
5. Concordo plenamente	30	83,33%
Total	36	100,00%

Nota: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Os dados apresentados na tabela 8 apontam que 16,67% concordam plenamente que o quadro de funcionários é suficiente para a realização das tarefas, 41,67% concordam em parte, 8,33% são indiferentes, 27,78% discordam em parte e 5,56% discordam plenamente. Quanto aos investimentos realizados pela organização em qualidade de vida, mais de 20% discordam plenamente, ou seja, não acreditam que existam tais investimentos, 55,56% discordam em parte, 13,89% são indiferentes e, 8,33% concordam em parte.

Tabela 8 Quadro de funcionários e investimentos

a) O quadro de funcionários é suficiente para realizações das tarefas	(f)	%
1. Discordo plenamente	2	5,56%
2. Discordo em parte	10	27,78%
3. Não concordo e nem discordo	3	8,33%
4. Concordo em parte	15	41,67%
5. Concordo plenamente	6	16,67%
Total	36	100,00%
b) Existem investimentos em qualidade de vida no trabalho	(f)	%
1. Discordo plenamente	8	22,22%
2. Discordo em parte	20	55,56%
3. Não concordo e nem discordo	5	13,89%
4. Concordo em parte	3	8,33%
5. Concordo plenamente		
Total	36	100,00%

Notas: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Mais de 90% concordaram plenamente sobre a importância do seu trabalho para a organização e, somente 8,33% concordaram em parte. Questionados sobre a liberdade que é dada para a exposição de suas ideias, 55,56% concordaram plenamente, ou seja, se sentem a vontade para expor suas opiniões. Pouco mais de 13% concordaram em parte, 19,44% discordaram em parte e 11,11% afirmaram que não se sentem a vontade para divulgar suas ideias.

Tabela 9 Importância do trabalho realizado

a) O trabalho que realizo é importante para a organização	(f)	%
1. Discordo plenamente	0	0,00%
2. Discordo em parte	0	0,00%
3. Não concordo e nem discordo	0	0,00%
4. Concordo em parte	3	8,33%
5. Concordo plenamente	33	91,67%
Total	36	100,00%
b) Você sente-se a vontade junto a empresa para expor suas ideias	(f)	%
1. Discordo plenamente	4	11,11%
2. Discordo em parte	7	19,44%
3. Não concordo e nem discordo	0	0,00%
4. Concordo em parte	5	13,89%
5. Concordo plenamente	20	55,56%
Total	36	100,00%

Nota: (f) Frequência (%) Porcentagem

Fonte: Pesquisa direta, agosto (2011)

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a análise dos dados, foi possível alcançar o objetivo principal: *identificar a percepção dos funcionários do Centro Livre de Artes em relação ao clima organizacional existente*. O clima predominante na organização foi considerado positivo, pois a maioria o percebe dessa forma.

Foi constatado também que a maioria está satisfeita com o clima organizacional existente. Apesar da maioria dos entrevistados afirmar que o clima da organização é positivo e que estão satisfeitos, existe um percentual considerável de participantes que consideraram um grau de satisfação neutro. Hernandez e Melo (2003) um clima positivo é estabelecido quando predominam atitudes positivas (alegrias, confiança, dedicação, satisfação e motivação) no ambiente de trabalho; já um clima negativo, para esse autor, se dá quando variáveis organizacionais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando discórdias, tensões, desunião, rivalidade e desinteresse. Sugere-se, então, que essa questão da satisfação possa ser investigada utilizando outras metodologias, como por exemplo, o uso de entrevistas em profundidade. Para Gaskel (2002), entrevistas individuais ou em profundidade o pesquisador deve estar atento e concentrar-se no que é dito pelo entrevistado e, entre outras possibilidades, o pesquisado tem tempo para pensar de forma livre.

Manter o ambiente de um clima em harmonia não é uma tarefa fácil, no entanto, existem algumas estratégias que levam os empregados e empregadores ao um bom relacionamento. Mesmo a maioria afirmando que o clima é positivo e que estão satisfeitos, é importante que os gestores cultivem a amizade e confiança entre os atores no ambiente organizacional de forma a manter um clima positivo.

No que se refere à satisfação em determinados aspectos, cuja percepção dos pesquisados consideraram neutro, e em relação ao espaço físico considerado como fator negativo dentro da organização, como proposta para a organização, sugere-se:

(a) A criação de um setor ou até mesmo uma comissão formada por diferentes atores organizacionais (chefias e colaboradores) com a finalidade de investigar,

avaliar e propor soluções. Analisar o clima organizacional através de uma pesquisa qualitativa, pois, seu foco de interesse é extenso e tem uma expectativa distinguida dos métodos da pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa incentiva o entrevistado a pensar livremente, não emprega instrumento estatístico e a partir da percepção dos entrevistados é possível a interpretação do significado que eles atribuem ao fenômeno.

(b) Considerando que a prefeitura tem limitações orçamentárias, buscar junto à iniciativa privada patrocínios.

(c) Outra sugestão seria promover diferentes tipos de atividades na Instituição, como por exemplo, um *“Dia Cultural”*, oferecido a toda comunidade, onde a Instituição poderia promover esse dia com várias barraquinhas oferecendo comidas típicas, leilões e bingos. Além de apresentar os trabalhos realizados pela Instituição, arrecadaria fundos com os produtos vendidos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**. V. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 24 de março 2011

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial, 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Introdução à teoria geral da administração** - Edição Compacta. 2. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**, Editora Alínea, 2003.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In BAUER, M. W.; GASKEL, G. (ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis / RJ: Vozes, 2002.

HERNANDEZ, J. A. E. ; MELO, F.M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado.. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v.3 n.1 Florianópolis jun. 2003 Disponível: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572003000100002&script=sci_arttext&lng=en Acesso: em 23 de março 2011.

JOHANN, S. L.. **Gestão corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendência. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEMPEK, M. I. (s.d). **Dialógica organizacional**: discurso, cultura e clima, 2003. Disponível em <HTTP://www.reocities.com/eureka/8979/lempek.htm> – acesso em 04/05/11.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola** – Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes. 2010.

LUZ, R.. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Pesquisa Científica**. [S.l.: s.n.].

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. – Ed. Compacta. – São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Introdução a administração**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1992

MELO, A. L. A. **Diferença entre cultura e clima** – Cultura & Clima - Jornal Carreira e Sucesso. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inputerview.phtml?id=4593>. Acesso em 04/05/2011.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A.. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **PsicoUSF** . v.6, n.1, Itatiba, jun., 2001. Disponível: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-82712001000100006&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 15 de maio 2011

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

PAULINO, A. T; BEZERRA, R. M. C.. A Importância do Clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v.4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005. Disponível: <http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/viewFile/105/117>. Acesso em: 24 de abril 2011.

RIBEIRO, A. C. E. . **O que é clima organizacional**. Administração de Empresas. Portal Brasil. **2006**. Disponível em: http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm. Acesso em 15 de maio 2011

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2001

SANTOS, A. R. .**Metodologia Científica** : a construção dos conhecimentos. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001

SANTOS, J. L. **O que é Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994

SILVA, M. Intervención sobre el Clima organizacional. Em PEIRÓ, J. M. **Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociologicas**. Barcelona: PPU, 1994.

VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención**. Barcelona: EUB, SL, 1996.

VERGARA, S. C. **Projeto de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, J. A.: HOLLENBEC, J. R. Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva– São Paulo: Saraiva, 1999

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFCS, 2006.

ANEXOS

Prezado funcionário/servidor,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre clima organizacional. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse estudo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho. O objetivo deste trabalho é *identificar a percepção que os funcionários do Centro livre de Artes - CLA/GO têm em relação ao clima Organizacional existente*. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua Instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que você responda um questionário que terá duração de aproximadamente 20 minutos. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **NÃO ESCREVA SEU NOME EM QUALQUER LUGAR** do questionário.

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários, que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **NÃO DEIXE NENHUMA QUESTÃO EM BRANCO**. Qualquer dúvida entre em contato com Mônica via e-mail (amacib@gmail.com) ou pelo telefone (62- 8490-1269).

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,

Mônica Aparecida de Oliveira

Questionário

Tabela 1. Sexo e idade	Resposta
1. Sexo	
M	
F	
Faixa etária	Resposta
19 a 29 anos	
30 a 40 anos	
41 a 50 anos	
Mais de 51 anos	

Estado civil
Solteiro (a)
Casado (a)
Separado (a)
Viúvo (a)
Outros

Tabela 2. Grau de escolaridade e tempo de trabalho	Resposta
Fundamental	
Médio	
Superior	
Pós-graduado (a)	
Tempo de trabalho	Resposta
Menos de um ano	
De 1 a 5 anos	
De 5,1 a 10 anos	
De 10,1 a 15 anos	
Acima de 15 anos	

Tabela 3. Clima organizacional predominante no CLA	Resposta
Positivo	
Negativo	
Neutro	
Não respondeu	

Tabela 4. Grau de contentamento dos funcionários do CLA	Resposta
Satisfeito	
Insatisfeito	
Indiferente	
Não respondeu	

Tabela 5. Variável que te deixa mais satisfeito (a) no ambiente de trabalho	Resposta
Comprometimento dos funcionários com o trabalho	
O resultado do seu trabalho	
Motivação	
Outros	

Marque um X na principal variável de acordo com sua opinião.

Tabela 6. Itens que contribui de forma positiva para o clima organizacional	Resposta
Implantação do programa QVT	
Realização do almoço coletivo	
Movimentação dos colaboradores pelos diversos setores da empresa	
Treinamento/capacitação	
Conhecimento por parte dos colaboradores de suas respectivas atividades	
Comemoração do aniversariante do mês	
Não respondeu	

Tabela 7. Itens que contribui de forma negativa para o clima organizacional	Resposta
A comunicação interna	
A estrutura organizacional da empresa	
A forma de distribuição das atividades	
O grau de motivação dos funcionários	
As reclamações efetuadas pelos usuários	
A faixa salarial	
Ambiente físico da organização	
Não respondeu	

Para responder os itens, utilize a escala abaixo:

1. Discordo plenamente	2. Discordo em parte	3. Não concordo e nem discordo	4. Concordo em parte	5. Concordo plenamente
------------------------	----------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------

Tabela 8. Relação chefia.

a) Meu chefe reconhece um trabalho bem feito	b) Meu chefe sabe decidir quando necessário	c) Meu chefe ajuda quando necessário
Resposta	Resposta	Resposta
1. Discordo plenamente	1. Discordo plenamente	1. Discordo plenamente
2. Discordo em parte	2. Discordo em parte	2. Discordo em parte
3. Não concordo e nem discordo	3. Não concordo e nem discordo	3. Não concordo e nem discordo
4. Concordo em parte	4. Concordo em parte	4. Concordo em parte
5. Concordo plenamente	5. Concordo plenamente	5. Concordo plenamente

Tabela 9. Remuneração, realização e comprometimento

a) A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo	b) Eu me realizo com o trabalho que executo	c) Sou comprometido (a) com o trabalho que executo
Resposta	Resposta	Resposta
1. Discordo plenamente	1. Discordo plenamente	1. Discordo plenamente
2. Discordo em parte	2. Discordo em parte	2. Discordo em parte
3. Não concordo e nem discordo	3. Não concordo e nem discordo	3. Não concordo e nem discordo
4. Concordo em parte	4. Concordo em parte	4. Concordo em parte
5. Concordo plenamente	5. Concordo plenamente	5. Concordo plenamente

Tabela 10. Quadro de funcionários e investimentos

a) O quadro de funcionários é suficiente para realizações das tarefas	b) Existem investimentos em qualidade de vida no trabalho
Resposta	Resposta
1. Discordo plenamente	1. Discordo plenamente
2. Discordo em parte	2. Discordo em parte
3. Não concordo e nem discordo	3. Não concordo e nem discordo
4. Concordo em parte	4. Concordo em parte
5. Concordo plenamente	5. Concordo plenamente

Tabela 11. Quadro de funcionários e investimentos

a) O trabalho que realizo é importante para a organização	Resposta	b) Você sente-se a vontade junto a empresa para expor suas ideias	Resposta
1. Discordo plenamente		1. Discordo plenamente	
2. Discordo em parte		2. Discordo em parte	
3. Não concordo e nem discordo		3. Não concordo e nem discordo	
4. Concordo em parte		4. Concordo em parte	
5. Concordo plenamente		5. Concordo plenamente	